

## 「学習環境」としてみた日本の国際協力市民組織（ NGO）：その人材育成機能の解明のために

|          |   |
|----------|---|
| 著者       | 渡辺 恵  |
| 雑誌名      | 教育学研究集録   |
| 号        | 24  |
| ページ      | 55-65   |
| 発行年      | 2000-10   |
| その他のタイトル | The Feature of Japanese NGO from the<br>Standpoint of Members"Learning Situation" |
| URL      | <a href="http://hdl.handle.net/2241/9035">http://hdl.handle.net/2241/9035</a>     |

# 「学習環境」としてみた日本の国際協力市民組織（NGO）

## —その人材育成機能の解明のために—

渡 辺 恵

### はじめに

経済システムと情報システムにおけるグローバル化は、国民国家の枠組みを越える非国家主体の台頭の土壌をつくりだしている（田中 1996）<sup>(1)</sup>。そうした非国家主体の代表的なものの一つとして今後の活動が注目され、期待されているのが、国際協力市民組織（以下、NGOと略す）である<sup>(2)</sup>。NGOは、グローバルな社会問題を解決するために、国家の枠組みを越えて、非営利の立場から活動する市民組織であり、近年、社会問題の解決に向けて大きな役割を担いはじめている<sup>(3)</sup>。今後、NGOがこの期待に応えうるかどうかはひとえにこうした活動を担いうる人的基盤にかかっていると言える。というのは、NGOは、NGOが掲げる活動理念ないしビジョンを共有する人々がボランティアに提供する能力や意欲などの人的資源によって支えられるという特徴を持つためである（Korten 1995、樽見 1999）。このことは、NGOにとって、組織と活動を担う人材の育成がきわめて重要であることを示している。特に日本のNGOでは、活動の歴史が浅いこともあり、人的基盤が弱く、今後NGOの活動を担う人材の育成が大きな課題となってくることが明らかである（伊藤 1995）。そうであるならば、現時点でのNGOにおける人材育成の実態とその特徴を的確に把握しておくことが避けられない作業となるだろう。

ところで、組織における人材の育成は、(a)組織活動を通じて育成する場合と(b)組織活動から切り離して育成する場合に分けられる。この点において、NGOにとってより重要となるのは、前者、すなわち組織活動を通じての育成である。というのは、NGOは、ある特定の課題をそれぞれの活動現場において行うという性格をもっており、そこでの人材に必要な知識や技術もそれぞれの活動現場に密接に結びついている必要があるからである。それ故、NGOにおける人材育成においては、組織活動との距離を最小限にして行われることが求められているのであり、その点でNGOの組

織そのものを「学習の場」とすることが必要とされている。

では、NGOの組織は「学習の場」としてどのような特徴を有しているのか。このような問題関心から、学習環境としてのNGOを分析する場合、看過できないのは組織としてのNGOの特性である。しばしば指摘されるように、NGOは官僚制型組織とは異なる独自の組織特性を有している。学習が、社会的・制度的な基盤により枠づけ、条件づけられるものであるとするならば（藤田 1996）<sup>(4)</sup>、NGOを「学習の場」として考察の俎上に載せる際に不可欠なのは、NGOの組織特性の把握である。つまり、組織としてのNGOの特性を踏まえつつ、学習環境としての特性を明らかにしていくことである。

本論では、このような認識にたち、NGOの人材育成機能を解明していくために、NGOの組織とそこでの活動それ自体を学習の場として捉え、その組織特性をふまえつつ、学習環境としてのNGOの特質とそこで成員に期待されている学習の特性を明らかにしていくことにする。ちなみに、これまでの研究において、NGOあるいはNPOにおける人材の育成について論じている研究は多くはない。しかもそれら数少ない研究のほとんどは、個人のボランティア活動とその活動を通じた学習に焦点を当てており（長沼 1997、内海他 1999）、NGOの組織とそこでの活動それ自体が「学習の場」としてどのように機能しているのかについてはほとんど検討されていないのが実状である。しかし、NGOにおける人材の育成は多分に組織の問題であると言える。であればこそ、NGOの組織とそこでの活動を「学習の場」としてとらえ、その人材育成機能の実態を解明することが必要になってくる。本論はこうした研究課題に応えることを目的にしている。

本論において検討を行うに際しては、主に以下の資料に依拠しつつ行うことにする<sup>(5)</sup>。

①NGOを対象として質問紙法による機関調査<sup>(6)</sup>

表1 NGOにおける組織特性 (N=81 単位: %)

|                                   | とてもあてはまる | まああてはまる | 加重平均  |
|-----------------------------------|----------|---------|-------|
| スタッフ同士が担当している仕事内容をお互いに確認し合う場がある   | 44.4     | 50.6    | 6.67  |
| 各スタッフの活動内容や仕方に関する自由裁量の余地が大きい      | 28.4     | 46.9    | 4.00  |
| スタッフ全体の話し合いで仕事の分担を決めている           | 30.9     | 37.0    | 3.21  |
| 各スタッフの担当する仕事内容がはっきりと分けられている       | 28.4     | 37.0    | 3.00  |
| 活動の状況に応じて担当を新たににつくったり、なくしたりしている   | 25.9     | 42.0    | 2.69  |
| 同じ人が一つの役割をずっと担当しつづけている            | 14.8     | 53.1    | 2.41  |
| 活動や運営に関する意思決定の権限がスタッフ全員に分散している    | 12.3     | 39.5    | 0.71  |
| スタッフの中に上司-部下の関係がある                | 13.6     | 38.3    | -0.13 |
| 活動や運営に関する意思決定の権限は代表などの一部の人に集中している | 7.4      | 43.2    | -0.13 |
| スタッフの入れかわりがよく行われる                 | 2.5      | 28.4    | -2.69 |

注) 加重平均値は、「とてもあてはまる」を10点、「まああてはまる」を5点、「あまりあてはまらない」を-5点、「まったくあてはまらない」を-10点として、計算した値である。ただし、無回答は除外している。

調査実施期間: 1999年6月21日～7月31日

調査対象: NGO138団体の代表及び事務局長

うち有効回収数: 81団体

## ②特定のNGOに関する資料及び聴き取り調査<sup>(7)</sup>

a. 機関誌

b. スタッフやボランティアへの聴き取り調査

### 1. NGOの組織特性

まず、NGOの組織特性について、先行研究を踏まえながら検討していくことにする。先に触れたように、NGOは、人々がボランティアに提供する能力や意欲などの資源により組織が支えられている点において、ボランティアな組織であり、国の枠を越えて活動している点において、グローバル化した組織であるという2つの特性を持つ。そこで、ボランティア組織とグローバル化した組織の組織特性について論じた研究を検討すると次のことが言える。どちらの組織特性についても、その組織特性が官僚制型組織とは異なる特性を持つことが指摘されている。

これは、ボランティア組織が、問題意識を共有した人々の自発的な参加によってつくられた関係に基づくため、官僚制型組織のタテの原理とは異なる、ヨコの原理により組織化されるためである(佐藤 1990/1999, Lipnack & Stamps 1982)。また、グローバル化した組織に関しては、経済システムと情報システムにおけるグローバル化により、目まぐるしく変化する状況に対して、比較的变化が緩やかな状況において効率性を発揮する官僚制型組織では対応ができず、より柔軟性をもった組織構造へと再組織化されるためである(今

井・金子 1988, Haragreaves 1993, 宮本 1994, Brown 他 1997)。

このことから、NGOの組織特性は、官僚制型組織とは異なる特性を持つと考えられる。そこで、このことを踏まえつつ、以下、NGOの組織特性を、意志決定、統制、分業システムの3つの側面に着目して検討していくことにする。

#### 1-1 意志決定への参加

まず、意志決定についてNGOの組織特性を検討すると、NGOは個々の成員が意志決定に参加できる構造であると言える。

これは、NGOの組織としての基盤が、それぞれが自律的な役割体系にあることと関係していると言える。つまり、NGOの組織が個々の職務において自律的に意志決定を行える構造であるということである。このことは、NGOに対する機関調査において(表1)、「各スタッフの自由裁量の余地が大きい」とするNGOの割合が比較的高い(75.3%)ことで確認できる。また、「スタッフの中に上司-部下の関係がある」の加重平均値がマイナス(-0.13)であることから、職務関係における明確な階層化はないと言えるだろう<sup>(8)</sup>。

このことを踏まえれば、NGOでは、個々の成員が全体の運営に関する意志決定に参加できる構造になっていると言える。つまり、個々の役割が自律的であり、階層化がそれほど明確には表れていないため、全体運営に関する意志決定の権限が分散化され、成員が自発的に参加できる構造である。このことは、「活動や運営に関する意志決定の権限がスタッフ全員に分散している」とする割合(「あてはまる」の合計)が過半数を超

えている(51.8%)ことから確認できる(表1)。このことから、NGOにおける意志決定構造が、成員が各自の職務に対する意志決定のみならず、組織全体の意志決定にも参加できる構造になっていると言える。

### 1-2 成員間の合意形成による統制

次に組織における統制構造に着目して組織特性を見ていくと、成員間における合意形成の仕方とその機能があげられる。NGOでは、階層的な地位関係に基づく統制ではなく、職務間の境界を越えた関係における合意形成に基づき統制が行われる点に特徴がある。

まず、職務間の関係を見ると、NGOでは、職務区分は明確にあるものの、それを越えた成員間の関係がつけられるのが一般的である。このことは、表1の「スタッフ同士が担当している仕事内容をお互いに確認しあう場がある」(95.0%)や「スタッフ全体の話し合いで仕事の分担を決めている」(67.9%)とするNGOの割合が高いことで確認できる。

そして、NGOでは、こうした成員間の関係における団体や活動の目標などに関する合意形成が組織としてのまとまりを維持させていると考えられる。先に見たように、NGOは個々の職務に自律性を持たせる構造になっているため、それぞれの間を調整するためには、成員間で頻繁な相互の合意を形成せざるを得ないことになる。このことは、スタッフ全体で行う団体の運営や活動に関する話し合いの頻度が多い(1ヶ月に1回以上あるとするNGOが6割強)ことに表れている。また、ある団体において、現場事務所スタッフ間、現場スタッフと東京事務所の担当スタッフとの間で相互合意に基づく調整があまり行われなかったため、活動方針の見解に関するくい違いが起り、結果として活動が一時中断するという事態になったという事実によっても明らかである<sup>(9)</sup>。このように、NGOでは、成員間における合意形成が、同時に、組織における統制機能を果たしていると言える。

### 1-3 流動的な分業システム

NGOの3つ目の組織特性は、流動的な構造であることである。官僚制型組織が、地位をピラミッド型に体系化した構造であるのに対して、NGOは組織活動を中心にした流動的な組織構造である点に特徴がある。具体的には、活動状況に応じて、職務の増減を行ったり、成員を移動させたりと職務を伸縮できる構造であることである。これは、個々の職務における自由裁量の余地が大きいことや職務間の境界を越えてつながる構造であることと関係している。つまり、そうした特性により、職務間において様々なつながりができ、必

要に応じて職務を新たにつくったり、廃止したりすることができからだと言える。この点は機関調査の結果において「活動状況に応じて担当を新たにつくったり、なくしたりしている」とするNGOの割合が67.9%と比較的高いこと(表1)や、組織活動において「現地の状況に応じて、活動内容や優先順位を見直すこと」を重視しているNGOの割合が97.5%と高いこと(表2)から確認できる。ただ、成員における流動性に関しては、職務における流動性の高いことと比べ、それほど移動性が高いとは言えない。このことは、NGOのスタッフの人数自体が少ないことと関連し、一人の成員がいくつかの職務を掛け持ちしているためであると考えられる<sup>(10)</sup>。

## 2. 学習環境としてみたNGOの特質

次に、先に見てきたNGOの組織特性を踏まえつつ、学習の場としてNGOをみたとき、そこで重要となる特質がどのようなものであるかを明らかにしていくことにする。このとき、学習環境の特質を、(a)関係性、(b)職務の場、(c)情報の流れ方の3つの側面に着目しながら検討していくことにしたい。というのは、学習環境としてみたNGOの特質において、この3つの側面が前述の組織特性に大きく関係していると考えられるからである。

検討を行っていく前に、次の点に留意しておくことにする。それは、成員が組織における活動を通じて、学習していくということである。このことは、成員が活動している場が、そのまま学習していく場であることを意味している。それ故、まず、NGOでは、活動をしていく上でどのようなことを重視しているかを通して、学習環境としての特質を先の3つの側面から検討していくことにする。

### 2-1 協働的な活動からなる学習環境

まず、学習環境としてのNGOの特質を、成員間の関係性の観点から検討していくことにする。NGOでは、活動をしていく上でどのような関係がつけられているのだろうか。

先に組織特性においてみたように、NGOでは、成員がそれぞれ自分の活動の場をもち、そこでの課題に対して自律的に活動を行っている。このことは、成員が活動の上ではそれぞれ独立していることを意味する。そして、そうした活動を通して、成員間の合意形成がなされ、まとまりがつけられている。従って、個々の成員が独立しているだけではなく、個々の活動において出てきた課題や問題意識を、他の成員との情報交換

を通して共有し、そのことをもとに協働して活動していく関係がつくられていると考えられる。

このことは、NGOに対する機関調査の結果によっても確認できる(表2)。まず、多くのNGOが、「スタッフ間で活動結果に関する情報や意見を交換し、次のプロジェクトの立案に役立てること」(91.3%)や「プロジェクトが抱える課題についてスタッフ同士が相互にアドバイスや情報を交換しあうこと」(92.6%)を重視していることに表れている。また、あるNGOでは、日々の活動の中で「ボランティアの意義を感じているのに、それを他の人に伝えることができない」というジレンマを抱えていたボランティアが、そのことの共有を通して、連続講座を協力して実施したことが報告されている<sup>(11)</sup>。このような事例からも、NGOでは、成員間に協働的な関係があることが確認できる。

以上のことから、NGOでは、活動を行っていく上で、それぞれの成員における自律的な活動をもとにしつつ、他の成員と協働していく関係がつくられていると言える<sup>(12)</sup>。このことを学習環境の観点から言えば、NGOでは、それぞれの成員の自律性をもとに、共有する目的や課題解決に向けて、他の成員との協働関係の中で学習が行われているということである。

## 2-2 複合的な活動からなる学習環境

次に、職務の場の観点から、学習環境としてみたNGOの特質を検討してみよう。このことを、成員が活動を行っていく上で、その職務の場がどのようになっているかという点から検討すると、学習環境としてのNGOの第2の特質が、複合的な活動からなる学習環

境であることが明らかになってくる。

NGOは、成員が複数の場をかけ持ちしながら活動を行っている点に特徴がある。このような特徴が生ずるのは、NGOが成員間で絶えず合意形成を行うという構造をもち、かつ状況に応じて流動的に職務を増減する構造をもつためである。それ故、成員は、合意形成や活動状況により成員が担当する職務の枠を越えて他の成員と協働する関係を複数持たざるをえず、そうした中で活動を行っていくことになる。

このことは、NGOに対する機関調査によって、スタッフ間でプロジェクトの計画や問題点について討議しあう機会が比較的多くあるとする回答が6割から7割あることから確認できる(表3)。また、あるNGOでは、例えば、東京事務所で広報を担当するスタッフが、個別の活動をしている以外に、(a)ボランティアチームと協働してその組織におけるボランティアの活性化に関するプロジェクトを行う場、(b)アドミニストレーションに関して他の担当スタッフと協働する場、(c)NGO同士の協議会や自治体とのパートナーシップに関して他のNGOや自治体と連携する場、などで活動しているという事実からも明らかである<sup>(13)</sup>。

以上のことから、NGOでは、成員は、状況に合わせて、担当する職務の枠を越えて他の人と協働していく場を複数に持つ中で活動をしていると言える。このことを成員の学習の観点から言い換えれば、NGOの成員は複合的に活動する中で学習していると言える。

## 2-3 流通する情報からなる学習環境

最後に、情報ないし知識の流れの面から、学習環境

表2 NGOが活動する上で重視していること (N=81 単位: %)

|  | とても重視 | まあ重視 | 加重平均 |
|--|-------|------|------|
| 活動内容を具体的に決めていくために、現地の人々との話し合いを行う           | 64.2  | 32.1 | 7.88 |
| 現地の状況に応じて、活動内容や優先順位を見直す                    | 60.5  | 37.0 | 7.78 |
| 現場担当のスタッフの情報や意見をもとに、活動方針を決める               | 55.6  | 39.5 | 7.44 |
| 現場における団体の役割を見直すために、現場からの情報を集める             | 55.6  | 37.0 | 7.34 |
| 現地のプロジェクトに対する団体としての見方や考えを現地の人々に伝えていく       | 53.1  | 34.6 | 6.56 |
| 活動を実施する際に団体の活動方針が現地の人々に伝わるように工夫する          | 46.9  | 40.7 | 6.25 |
| スタッフ間で活動の結果に関する情報や意見を交換し、次のプロジェクトの立案に役立てる  | 40.7  | 50.6 | 6.31 |
| プロジェクトが抱える課題についてスタッフ同士が相互にアドバイスや情報を交換しあう   | 35.8  | 56.8 | 6.19 |
| 現地の状況を把握するとき、できるだけ様々な立場の人々から見方や意見を集めるようにする | 40.7  | 44.4 | 5.69 |
| 新しいやり方を模索するのに、これまでの実践記録や経験を活用する            | 32.1  | 54.3 | 5.38 |

注) 加重平均値は、「とても重視している」を10点、「まあ重視している」を5点、「あまり重視していない」を-5点、「全く重視していない」を-10点として、計算した値である。但し、無回答は除外。

としてみたNGOの特質を検討していくことにする。具体的には、NGOが活動を行っていく上で、どのように情報を扱っているかの検討を通して見るということである。

ところで、情報の流れ方は、組織特性により規定される。というのは、情報が意志決定や統制の構造を媒介にして流れていくためである（今井・金子 1988）。このことは、NGOにおける情報の流れ方が、組織特性の違いから官僚制型組織における情報の流れ方とは異なることを意味する<sup>(14)</sup>。NGOにおける情報の流れ方は、前述の組織特性を踏まえるならば、活動を行う上で、成員が持つ情報を組織内外において双方向的に頻繁に流通させていくという特質を持っていると考えられる。

そこで、組織内における情報の流通を見ると、NGOでは、各成員が意志決定に参加することが比較的容易であり、かつ成員間の合意形成を通して統制が行われるため、成員間において共通基盤をつくるが必要となる。具体的に言えば、成員は、情報を、それぞれの職務の中に蓄積していくだけではなく、他の成員に伝えていくことが必要とされる。それ故、成員は、それぞれが活動の中で持ち得た情報を交換しあう機会を多く持つ必要がでてくる。このことは、成員が、様々なことについて情報を交換し、流通させていく機会を多く持っていることから確認できる（表3）。特に、「スタッフ間におけるプロジェクト現場に関する情報」（67.9%）や「団体全体の活動状況に関する見方や考え方」（66.7%）において、情報の流通がよく行われているという結果である。

また、NGOでは、組織内だけではなく、組織外と

の関係において情報を流通させているという特徴を持つ。これは、NGOが活動現場の状況に組織として柔軟に対応していく構造であるため、現場からの情報収集と、現場への情報の開示が求められてくるためである。このことは、NGOに対する機関調査において、団体の活動方針を決めるときや現場における団体の役割を見直すときに、現場から情報を集めることを重視しているNGOが約9割あることによって確認できる（表2）。そして、現場への情報の開示に関しては、団体の活動方針や「プロジェクトに対する団体の見方や考え」を現地の人に伝えていくことを重視しているNGOがそれぞれ8割以上あることから明らかである（表2）。

以上のことから、成員は、それぞれ場で収集した情報を、組織内外において双方向的に流通させながら活動を行っていると言える。このことを学習環境の特質として言えば、NGOの成員は、情報が双方向的に流通する中で学習しているということになる。

### 3. NGOにおける学習特性

NGOを「学習の場」として見たとき、NGOの学習環境が協働的な活動、複合的な活動、そして流通する情報という3つの特質から成り立っていることが明らかになった。そこで、NGOがそうした特質からなる学習環境であることを踏まえつつ、次に、そこで期待されている学習の特性について検討する。

#### 3-1 習得が期待される知

NGOを「学習の場」として見たとき、そこでは、どのような性質を持った知を学ぶことが期待されているのだろうか。その際、知の形態に着目していく<sup>(15)</sup>。

表3 NGOにおけるスタッフ間で情報を交換しあう機会の多少（N=81 単位：%）

|   | 大変多い | 多い   | 加重平均  |
|---|------|------|-------|
| プロジェクトや事業の現場について、情報を交換しあう機会             | 17.3 | 39.5 | 2.69  |
| プロジェクトや事業の問題点について、討議しあう機会               | 12.3 | 56.8 | 2.63  |
| 団体全体の活動状況について、見方、考え方を交換する機会             | 11.1 | 55.6 | 2.37  |
| プロジェクトや事業の計画について、討議しあう機会                | 17.3 | 39.5 | 1.73  |
| 団体の運営について、意見を交換しあう機会                    | 8.6  | 53.1 | 1.65  |
| プロジェクトや事業の前提としている現状認識について討議しあう機会        | 7.4  | 46.9 | 1.13  |
| 団体の果たす役割が何であるのかを確認しあう機会                 | 4.9  | 53.1 | 1.22  |
| プロジェクトや事業について、評価を交換しあう機会                | 8.6  | 38.3 | -0.06 |
| プロジェクトや事業の現場における住民の考えや見方について、情報を交換しあう機会 | 3.7  | 42.0 | -0.20 |
| ボランティアや会員の状況について、見方、考え方を交換する機会          | 3.7  | 40.7 | -0.38 |
| プロジェクトや事業の枠をこえて、活動のやり方を相互に学ぶ機会          | 4.9  | 29.6 | -1.60 |

注）加重平均値は、「大変多い」を10点、「多い」を5点、「少ない」を-5点、「大変少ない」を-10点として、計算した値である。但し、無回答は除外。

このことを、NGOが活動を行っていく上で重視している知識や技術に関するデータを用いて検討していくことにする。結論を先取りしていえば、成員に学べることが期待される知識や技術は、(a)活動の場に固有の知と(b)自ら編集する知の2つであると考えられる。

### 3-1-1 活動の場に固有の知

NGOが活動をしていく上で重視されている知識や技術は、まず、「活動する場所に固有の知」という点に特徴がある。このような知識や技術は、活動を遂行する現地の人々が活用している、自然的、社会的、文化的な文脈に依存しているということである。

このような「知」が重視されるのは、NGOが現地の状況に合わせた援助活動を行っていく点に特色があり、そのことを可能にする意志決定の構造を持つためである。さらに、NGOは、活動の現場における情報を収集し、それを組織内に流していくという特質をも持っている。そのため、活動において特定の場に依存した知識や情報を用いることが避けがたくなると考えられる。このことから、NGOでは、現地において収集する情報や、現地にある知識や技術を見つけ、活用していくことが重視されると言える<sup>(16)</sup>。

このことは、NGOに対する機関調査において、「担当者が現地に行き知り得た知識や情報」(98.8%)や「現地の住民が持っている知識や技術」(81.4%)を重視しているとする割合が高く、反対に、活動現場から

乖離した知識や技術は重視しないとするNGOが多いことによっても明らかである(表4)。また、場所の特性を含んだ知識が重視されることは、聴き取り調査によっても確認された。聴き取りしたプロジェクト・マネージメント担当のスタッフによれば、プロジェクトの開始前の調査では、援助活動を行う地域の人々を対象に、そこでの課題を「打破する可能性を持つような何らかの技術とか知恵とか、社会的な仕組みとかがあるか」を調べるということである<sup>(17)</sup>。

このように、NGOでは、成員が活動を行う上で、その場に固有の文脈を含んだ知を重視していると言える。学習のあり方それ自体に見られる特徴として言えば、学習者に、活動の場に固有の知を学ぶことが期待されているということである。

### 3-1-2 自ら編集する知

NGOで学習する際、成員にとって重要なもう一つの知識は「自らが編集する知」である。このような「知」とは、自らが入手した情報や他の成員から伝えられた情報を基に、他の人々との相互行為を行う中でつくられる新たな知識や技術のことである。この知は、発信することより、それに対するリアクションが重視される知である点に特徴がある。

NGOでは、先に情報の流れ方について検討した際に論じたように、官僚制型組織のように知識や技術を一方的に伝え、それが相手に蓄積させることに力点

表4 NGOが重視している知識または情報の特性 (N=81 単位: %)

|                                | とても重視 | まあ重視 | 加重平均  |
|--------------------------------|-------|------|-------|
| 担当者が現地に行き知り得た知識や情報             | 82.5  | 13.6 | 9.31  |
| 現地の住民のプロジェクトに対する見方や意見          | 66.7  | 27.2 | 7.81  |
| これまでに行われてきたプロジェクトについての体験談や実践記録 | 37.0  | 48.1 | 5.57  |
| 現地の住民が持っている知識や技術               | 44.4  | 37.0 | 5.51  |
| プロジェクトに関する質的な評価結果              | 32.1  | 38.3 | 3.50  |
| 現地の研究機関や試験場が持っている知識や技術         | 16.0  | 48.1 | 1.77  |
| 日本で使われている知識や技術                 | 12.3  | 48.1 | 1.62  |
| 現地の専門家や地方の行政官のプロジェクトに対する見方や意見  | 17.5  | 42.0 | 1.44  |
| 日本の専門家、技術者のプロジェクトに対する意見や見方     | 16.0  | 37.0 | 0.44  |
| プロジェクトの当事者以外による外部評価            | 12.3  | 35.8 | 0.13  |
| プロジェクトに関する数量化された評価結果           | 13.6  | 29.6 | -0.44 |
| 新聞、雑誌、テレビなどのマスコミの情報            | 9.9   | 32.1 | -0.69 |
| 官公庁などの統計データ                    | 3.7   | 33.3 | -1.56 |
| 援助についての理論や方法などについて書かれた専門書      | 4.9   | 29.6 | -1.94 |

注) この数値は、「とても重視している」を10点、「まあ重視している」を5点、「あまり重視していない」を-5点、「全く重視していない」を-10点とし、加重平均した値である。但し、無回答は除外。

をおくのではなく、それぞれの場において、成員の持つ知識や技術や情報を他の成員や現地の人々に開示し、その上で双方向的なやりとりを行うことが重視されていた。そうした環境では、知識や情報を、それぞれの場に必要とされる形で独自に編集していくことになる。具体的に言えば、現状や目的、活動内容に対して、どのような意味を持つのか、大切なことは何かなど、N G Oの成員と被援助者、あるいは成員間の対話を通して、共通する点を見つけ、それを新たな知識や技術として学んでいくということである。それ故、成員が持ち寄った知そのものよりも、その場で意見や考えを交換して創られた知、すなわち現場に即して自ら編集した知が重視されることになると言える。

このことは、N G Oに対する機関調査によって、「活動を行っていく上で重視している知識や情報」が、官公庁の統計データなど活動に関する客観的な数値よりも(37.0%)、活動に関わる人たちとの対話によって得られる「現地の住民のプロジェクトに対する見方や意見」(93.9%)や「プロジェクトに関する質的な評価結果」(70.4%)を重視している割合が高いという結果が得られていることから明らかである。また、ほとんどのN G Oが「活動内容を具体的に決めていくために、現地の人々との話し合いを行うこと」(96.3%)を重視していることにも表れている。さらに、聴き取り調査に応じたN G Oの事務局長が、活動を行っていく上で重要なこととして、「自分たちの持つ考えや情報を隠さずに出すとともに、相手の持っている考えや情報を引き出すことが重要」であり、「向こう(援助対象地)に入るときに、向こうが何を大切だと考えているかを抜きにしてはやれない」と答えていることによっても確認できる<sup>(18)</sup>。

このような結果から、N G Oでは活動をしていく上で、「自ら編集する知」が重視されていることが確認できる。学習そのものの特徴として言えば、学習者は、学習者和其他の人々との間でやりとりされるプロセスで創られる知、新たにそれぞれの活動の場に即して知識や技術を編集する知恵や能力を学ぶことが求められているということである。

### 3-2 期待される学び方

最後に、成員に期待されている学び方を、学習環境としてみたN G Oの特質と関連づけながら整理すると、主なものとして次の3つの特徴をあげることができる。

第一に言えることは、情報を絶えず流通させるという特質を持った学習環境では、学習者に期待される学び方として、知識を相対化させる学び方をあげること

ができる。知識や技術を伝達することを重視するような学習環境では、学習者は、ある特定の意味づけや価値づけを与えられた知識を伝授され、それを学習者の中にそのまま蓄積し、一つの体系の中に積み上げていくという学び方が要求される。しかし、情報が絶えず双方向的に流通していく学習環境では、学習者は、それまで学習した知識を開示し、それに対するリアクションを通してその意味づけや価値づけを問い直し、また新たに知識を創り出していくという学び方が求められる。つまり、学習者は既に学習した知識を相対化しつつ創造していくことが求められると言うことである。

このことは、聴き取り調査によっても確認される。聴き取り調査に応じたあるN G Oのボランティアは、ボランティアをしている中で、「ボランティアチームで、ある問題について、自分ではこうだと思って発言しても、他の人から自分が考えていたのとは違う見方を言われて、いろいろあるんだと思うし、どれがあつてるとか言えないから、自分ではどうするか、もう一度考えないといけない」ということがよくあると話している<sup>(19)</sup>。また、N G Oに対する機関調査で、約8割のN G Oが、団体における「ボランティアの経験が日常生活を見直すきっかけになること」を期待していることにも表れている。このように、N G Oでは学習者に知識を相対化させていく学び方が期待されているとみることができる。

第二の特徴として、学習者は場を連結させていく学び方が期待されていることが指摘できる。場を連結させる学び方とは、複数の場をそれぞれの場で学習を完結させるのではなく、相互につなげていく学び方である。これは、N G Oが、スタッフやボランティアがいくつかの活動の場を持ち、それぞれの中で活動し、それと同時に、成員間で情報を流通させるという特質を持つ学習環境であるためである。それ故、学習者は、活動の場の中で学ぶことが期待されるのみならず、積極的にそれぞれの場に他の場(N G O以外の場を含む)で学習したものを持ち込むことや、他の場に持ち出していく学び方が求められることになる。

このことは、ボランティア活動している本人自身が「持っている知識や情報を活動にできるだけ活かしていくこと」や「活動によって身につけたことを日常生活の中で活かしていくこと」などを期待しているN G Oがそれぞれ8割以上あるという結果となって表れている。このように、N G Oでは、学習者はそれぞれの場を連結させていく学び方が期待されているのである。

第三の特徴として指摘できることは、役割を多元化



させていく学び方である。このことは、「学習の場」としてみたNGOが協働的に活動する中で学習するという学習環境であることと関係する。この協働的な活動からなる学習環境では、学習者与其他の人々との役割関係があらかじめ決められ、固定化されているわけではない。特にボランティアにおいてはその特性が一層強くなると言える。そのため、それぞれの学習者は他の人々との関係の中で自分の役割を見つけ、位置づけていくことが求められる。このことは、NGOに対する機関調査で、ボランティアに対し、「一人ひとりが団体に対する自分なりの関わり方を見つけること」を期待する割合が高い(90.4%)ことに明らかである。

さらに言えば、学習者の役割は、人の入れかわりや目的により変わってくることになる。このことから、学習者は役割を多元化させていく学び方が必要とされることが考えられる。あるNGOのボランティアが、聴き取り調査に対し、ボランティア入門講座の企画を立てていくときに「開発の問題を考えていくと、その国に対してボランティアとしてどう支援していくのかということだけではなく、他の人たちにどう伝えていくか、自分が日本人として何をしていくか、消費者としてどうするか」などを考えていくことが必要になると答えていることは<sup>(20)</sup>、いくつかの次元における役割を考えていくことを求められていることを示すものである。

#### おわりに

本論では、日本の国際協力市民組織の人材育成機能を解明していくための最初の段階として、次のことを検討してきた。それは、日本のNGOではその人材育成が組織活動を通じて行われるという観点に立ち、NGOを「学習の場」としてとらえ、その組織特性を踏まえつつ学習環境としてみた特性を検討することである。具体的には、NGOが、(a)関係性において協働的な活動である、(b)活動の場において複合的な活動である、(c)情報の流れ方において流通的である、という3つの特質をもった学習環境であることを明らかにした。また、そうした学習環境では、成員に習得が期待される知として(a)活動の場に固有の知と、(b)自ら編集する知の2つがあること、期待される学び方として、(a)知識を相対化させる学び方、(b)場を連結させる学び方、(c)役割を多元化させる学び方、の3つの学び方があることを見てきた。

さらに、NGOの人材育成機能を解明していくには、次のことが今後の課題となるであろう。一つは、NGOにおける学習の実態の分析である。つまり、本論で

明らかにした特性を持つ学習環境において、そこで展開されている学習の質と形態の実態を明らかにしていくことである。その際、NGOの学習機会に着目し、学習機会を基に、学習を分析していくのがよいだろう。というのは、NGOでは、その組織活動においていくつかのタイプの学習機会(例えば、スタディ・ツアー、報告会、ミーティングなど)が見られるためである。もう一つは、学習環境としてみたNGOにおける学習主体の特性を把握することである。NGOの学習主体としてボランティア(支援者)とスタッフ(援助者)をあげることができるが、組織活動における役割の違いにより、この両者の学習の展開、特に学習の質が異なると考えられる。それ故、学習主体の特性を把握し、それぞれにおける学習の展開を分析していく必要があるだろう。

いずれにせよ、NGOを支える人材育成では、活動の場そのものが重要であるため、学習環境としてのNGOを踏まえて、学習メカニズムを実証的に研究していくことが重要な課題となるだろう。

#### <注>

- (1) ここで言う「非国家主体」とは、政府以外の行動主体のことであり、例えば、地域のグループやNGO・NPO、企業などのことである(田中 1996, 127頁)。
- (2) NGO (Non-Governmental Organization) とは、直訳すれば「非政府組織」であり、元々は、国際連合が政府以外の民間団体との協力関係を定めた国連憲章第71条の中で使われた用語である。また、NPO (Non-Profital Organization 非営利組織) は、NGOと同じ実態を言い表す別の表現であるが、日本では、NGOを国際協力の分野で活動している市民活動組織に限定して用いている。従って、NGOはNPOの一部である(NGO活動推進センター 1998)。
- (3) 例えば、1992年の「国連環境開発会議」や1994年の「国際人口開発会議」において各国のNGO間において連携がおこなわれ、政府間協議に対する発言力を強めている。最近では、地雷廃絶運動におけるNGOの役割が大きく注目された(目加田 1999)。
- (4) ただし、このことはその逆も言える。つまり、学習が社会的・制度的な基盤や文化的規範を変えていく側面もあるということである(佐藤 1998)。この「社会を創る学習」という側面を見ていくことも重要ではあるが、本論では、人材の育成に焦点をあてていくため、まずは組織に規定される学習を捉えて

いくことにする。

- (5) なお、調査および本論では、NGOの成員を「スタッフ」と「ボランティア」に分けた。本論でいう「スタッフ」とは「団体において活動の企画、運営に直接携わっている人、あるいは活動の具体的な企画、運営の意志決定に携わっている人」とのことであり、「ボランティア」とは「スタッフ以外の人で、団体の活動を間接的に支えている人」とのことである。
- (6) 調査対象団体は、『NGOダイレクター'98』(NGO活動推進センター 1998)の第一部掲載団体から抽出した。抽出基準は、①事業支出が300万円以上であること、②主な事業活動が海外における開発協力型であること、③ボランティアの参加があることの3つである。NGOは団体の規模に幅があり、また活動の性質が多様であるため、ある程度団体として安定した基盤をもち、団体活動の性質が比較的近いものを選んだ。また、各組織における回答者81名の内訳は、代表が14人、事務局長が24人、広報や総務など国内事業担当が30人、海外事業担当が5人、無回答が8人である。
- (7) ここで用いた資料は日本国際ボランティアセンター(以下、JVC)において行った聴き取り調査である。JVCは1980年に設立され、現在6ヶ国で活動を行う日本におけるNGOの代表的な団体である。
- (8) ただし、この階層化の構造を有しているかどうかは団体によって違いがみられる。例えば、「スタッフの中に上司-部下の関係がある」に対して「よくあてはまる」と回答する団体が約1割であるが、「全くあてはまらない」と回答する団体も約2割である。
- (9) JVCの機関誌『Trial and Error』(1997, No.166, 6-9頁)。
- (10) ちなみに、機関調査における回答団体のスタッフの人数の中央値は、12人である(NGO活動推進センター 1998)。
- (11) 『Trial and Error』(1997, No.173, 16-17頁)。
- (12) このことは、佐藤の『生涯学習と社会参加』(1998)の中においても、NPOでは、課題を共通にした人々の協働をもとに活動が行われていることが述べられている。
- (13) JVCの広報担当のスタッフ(スタッフ歴3年、女性、40代、JVCでのボランティア経験3年有り)への聴取(1996.10.8)。
- (14) 今井・金子(1988)や金子他(1998)は、官僚制型組織における知の流れ方は、情報を一方向に伝え

ていき、特定の地位に蓄積していくというものであり、ネットワーク型組織における知の流れ方は双方向的であると指摘している。

- (15) 知の内実に関しては学習環境よりも活動内容により規定されると考えられるためである。
- (16) このことについて、伊勢崎(1997, 43頁)は、開発援助における適正技術とは「もうすでにあるもの、長い間に培われたもの、そういうものから、現状のコンテキストに一番あった物を選び、組み合わせを変えて実施する」ことであると述べている。
- (17) JVCのプロジェクト・マネジメント担当スタッフ(スタッフ歴8年、ラオス事務所代表、東京事務所のラオス担当などを経験、女性、40代)への聴取(1996.10.10)。
- (18) JVCの事務局長(スタッフ歴10年、男性、40代)への聴取(1996.11.15)。
- (19) JVCのボランティアAさん(ボランティア歴2年半、女性、20代)への聴取(1999.1.30)。
- (20) JVCのボランティアBさん(ボランティア歴5年、男性、20代)への聴取(1999.1.30)。

#### 〈引用・参考文献〉

- Brown, p., Halsey, A.H., Lauder, H. & Wells, A.S. (1997) "The Transformation of Education and Society: An Introduction", in *Education*, ed. by Halsey, A.H., Lauder, H., Brown, P. & Wells, A.S. Oxford University Press, pp.1-44
- 藤田英典(1995)「学習の文化的・社会的文脈」, 佐伯 胖, 藤田英典, 佐藤学編『シリーズ学びと文化①学びへの誘い』東京大学出版会, 93-142頁
- Hargreaves, A. (1993) 山田真紀訳『ポストモダンのパラドックス』森田尚人, 藤田英典, 黒崎 勲, 片桐 芳雄, 佐藤 学編『教育学年報5 教育と市場』世織書房, 1996 211-284頁
- 花立都世司・森実(1997)「ワークショップ-ネットワーク時代」の学習論』日本社会教育学会編『ボランティア・ネットワーク-キング』第41集 東洋館出版社, 47-63頁
- 今井賢一・金子郁容(1988)『ネットワーク組織論』岩波書店
- 伊勢崎賢司(1997)『NGOとは何か』藤原書店
- 伊藤道雄(1995)「〈解説〉日本の国際協力市民組織(NGO)の現状と展望」Korten, D. 渡辺龍也 訳『NGOとボランティアの21世紀』学陽書房, 279-288頁
- 金子郁容(1992)『ボランティア もう一つの情報社会』

岩波新書

- 金子郁容・松岡正剛・下河辺淳(1998)『ボランティア  
経済の誕生』実業之日本社  
Korten,D.(1990) 渡辺龍也訳 『NGOとボランティア  
の21世紀』学陽書房, 1995  
Lipnack,J. & Stamps,J. (1982) 正村公宏監訳『ネッ  
トワーキング』プレジデント社, 1984  
目方田説子(1999)『Colum 国際機関とNGO』  
『Colum NGOと政府のパートナーシップ』, 山内  
直人編『NPOデータブック』有斐閣, 156-158頁  
宮本孝二(1994)『全体社会の組織化と脱組織化』宮本  
孝二, 森下伸也, 君塚大学編『組織とネットワー  
クの社会学』新曜社  
長沼豊(1998)『ボランティア学習の概念と学習課程』

日本図書刊行会

- 中村雄二郎(1995)『21世紀問題群』岩波書店  
NGO活動推進センター(1998)『NGOダイレクトリ  
ー'98』NGO活動推進センター  
佐藤一子(1998)『生涯学習と社会参加』東京大学出版  
会  
佐藤慶幸(1990)『新版 アソシエーションの社会学』  
早稲田大学出版会  
佐藤慶幸(1999)『現代社会学講義』有斐閣  
田中明彦(1996)『新しい中世』日本経済新聞社  
樽見弘紀(1999)『Colum NPOの経営資源』山内直人  
編『NPOデータブック』有斐閣, 28頁  
内海成治・入江幸男・水野義之編(1999)『ボランティ  
ア学を学ぶ人のために』世界思想社

## The Feature of Japanese NGO from the Standpoint of Members “Learning Situation”

Megumi WATANABE

These days, NGO (Non-Governmental Organization) is expected for the important role in solving the global issues. Whether NGO can play the role depends on the problem of human foundation because the people who voluntarily offer their resources support NGO. Especially Japanese NGO has the big problem of the developing human resources. This paper aims to disclose the features of NGO as “learning situation” and the characteristics of the staffs’ learning requested there from the perspective of the organization’s and activity’s features. The reason is that the abilities of the staff in NGO are needed to develop through the organizational activities and that learning is conditioned on the features of the organization. I examined those using the survey data from questionnaires given to the representatives or the director generals of NGO, and materials of some particular NGOs.

First, I examined the features of organization in NGO. The features are 1) each member’s participation to decision-making about each work and whole organization, 2) control of the organization through agreement process among members, and 3) mobile structure in division of labor system. Based on those features of organization, I examined the features of NGO as “learning situation”. The result is that NGO as “learning situation” has the three features that are 1) collaborative work with other members, 2) plural fields of works which a member has, and 3) flowing information inside and outside of the organization.

I disclosed that there are two qualities of knowledge, 1) ‘on-the-spot context depended knowledge’ and 2) ‘editing knowledge that is created through the interaction with other’, which are requested members in NGO as learning situation. Finally, I disclosed that the three ways of learning, which are requested there, are 1) ‘to relativize acquired knowledge before’, 2) ‘to link one learning spot with other learning spots’, and 3) ‘to pluralize the role’.